

Evaluation du système de promotion économique

Le rapport d'évaluation du système de la promotion économique vise à rendre compte de l'importance et de l'étendue des mesures promotionnelles prises par les pouvoirs publics dans différents secteurs de l'économie nationale et leur impact sur l'amélioration de l'image du Maroc auprès de ses partenaires.

Les finalités de cette évaluation des actions de promotion économique se résument comme suit :

- Examiner la manière avec laquelle la politique de la promotion a été mise en œuvre et les résultats obtenus ;
- Définir les déterminants de l'attractivité du produit "Maroc" ;
- Evaluer la qualité, le fonctionnement et la gouvernance des services concernés par la promotion économique ;
- Circonscrire le champ des contraintes institutionnelles, administratives et budgétaires qui handicapent l'environnement des affaires, pour lequel plusieurs lignes d'action peuvent être envisagées ;
- Apprécier l'impact de la politique de promotion ;
- Formuler des recommandations et tracer des pistes de réflexion pour optimiser le dispositif de la promotion économique au Maroc.

Le rapport se propose d'affiner le diagnostic, déjà entrepris par la Cour des comptes dans le cadre de ses missions de contrôle de la gestion et de l'évaluation réalisées entre 2013 et 2016, en lien avec la problématique de la promotion économique. L'évaluation a intégré, en outre, des éléments issus de la documentation nationale et internationale consacrée aux différents sujets ayant une relation étroite avec la promotion économique.

Le diagnostic a concerné les organismes publics de la promotion des investissements et de la PME, les établissements de promotion du tourisme, de l'investissement touristique et de l'artisanat à contenu culturel ainsi que les institutions chargées de la promotion du commerce extérieur et de l'économie sociale et solidaire.

En matière d'investissement, l'analyse a couvert essentiellement l'action de promotion de l'Agence marocaine pour le développement des investissements (AMDI) et accessoirement les Centres régionaux d'investissement (CRI).

Concernant la promotion de la PME, l'action de l'Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise (ANPME) a été mise en exergue.

L'analyse relative à la promotion du tourisme, de l'investissement touristique et de l'artisanat à contenu culturel a porté particulièrement sur les actions de promotion de l'Office national marocain du tourisme (ONMT), de la Société marocaine d'ingénierie touristique (SMIT) et de la Maison de l'artisan (MDA).

Le volet de la promotion du commerce extérieur a été examiné à travers l'appréciation du rôle du Centre marocain de promotion des exportations (CMPE), de l'Office des foires et expositions de Casablanca (OFEC) et accessoirement de l'Office de commercialisation et d'exportation (OCE).

La promotion de l'économie sociale et solidaire a été appréciée à travers l'évaluation du rôle de l'Office du développement de coopération (ODCO) et celui de l'Agence pour le développement agricole (ADA) au vu de sa mission de promotion de l'économie agricole en général.

L'analyse a été étendue à d'autres organismes publics tels que l'Etablissement autonome de contrôle et de coordination des exportations (EACCE) en raison de son rôle en matière de promotion du commerce extérieur. Elle a concerné également quelques stratégies d'appui aux organes de promotion comme la stratégie "Maroc Numeric 2013", en transitant par le rôle de l'Office marocain de la propriété industrielle et commerciale (OMPIC) dans la promotion de l'innovation et la protection de la propriété industrielle et commerciale.

Il est à noter que la configuration institutionnelle des organismes de promotion a sensiblement changé depuis la fusion de l'AMDI, du CMPE et de l'OFEC sous l'égide de la nouvelle Agence marocaine de développement des investissements et des exportations (AMDIE), en vertu de la loi n°60-16. Néanmoins, les conclusions de l'évaluation du mode de fonctionnement du dispositif de promotion économique, entreprise dans le cadre de ce rapport, demeurent globalement valides.

I. Observations et recommandations de la Cour des comptes

A l'issue de la mission d'évaluation, la Cour a émis les observations et recommandations suivantes :

A. Moyens de la promotion économique

Concernant les moyens alloués à la promotion économique, la Cour a observé ce qui suit:

➤ Multiplicité des organismes chargés de la promotion de l'investissement et de l'économie

Sur le plan institutionnel, la promotion des investissements relève essentiellement de l'AMDI au niveau central et des CRI au niveau régional. L'ANPME pilote quelques programmes de soutien à la petite et moyenne entreprise dans des secteurs spécifiques.

L'ONMT est l'élément pivot de la promotion touristique au Maroc, si bien que la SMIT contribue accessoirement à cette action. La MDA est chargée quant à elle de la promotion du secteur de l'artisanat et conforte ainsi le contenu de l'offre touristique marocaine.

La promotion du commerce extérieur est confiée à plusieurs organismes étatiques. Il s'agit du CMPE, de l'OFEC et de l'EACCE et accessoirement l'OCE.

Les acteurs majeurs de la promotion de l'économie sociale et solidaire sont l'ODCO, chargé du secteur coopératif et l'ADA qui pilote le programme d'agrégation agricole. Toutefois, depuis quelques années, l'OCE, à travers ses actions de promotion des produits de terroir, qui s'entrecoupent avec les activités d'agrégation, se définit également comme acteur de promotion de l'économie solidaire.

➤ Importance des moyens alloués à la promotion économique

Abstraction faite des aides consenties par l'Etat au titre des différentes subventions, des dépenses fiscales et des comptes d'affectation spéciale, le dispositif de la promotion économique coûte directement et annuellement au budget de l'Etat environ 3,1 MMDH et mobilise des ressources humaines avoisinant 1600 cadres et agents.

Le tourisme et l'artisanat bénéficient de l'essentiel de l'effort de promotion (66%), suivis du commerce extérieur (16%), l'investissement et la PME (13%) et l'économie sociale et solidaire (5%). L'enveloppe budgétaire dédiée à la promotion économique serait beaucoup plus importante si l'effort engagé au niveau des programmes d'accès aux technologies d'information ainsi que la protection de la propriété industrielle et commerciale étaient pris en considération.

Quant au niveau des ressources humaines, le constat actuel fait ressortir que les organismes chargés de la promotion manquent souvent de profils spécialisés sur certains maillons de la chaîne de valeur.

➤ **Carences au niveau du cadre législatif**

Concernant le cadre législatif, plusieurs dispositions de la Charte de l'investissement (loi cadre n°18-95), qui définit les incitations de développement et de promotion des investissements, sont devenues obsolètes et peu attractives comparativement aux incitations proposées par les pays concurrents.

B. Evaluation des actions de promotion économique au Maroc

1. Rôle des organismes de promotion des investissements et de la PME

Malgré les améliorations notoires enregistrées par le Maroc, l'environnement institutionnel de la promotion des investissements demeure marqué par la multiplicité des intervenants. Par conséquent, l'AMDI n'a maîtrisé que partiellement le processus décisionnel devant aboutir à la concrétisation des projets d'investissement. Dans ce cadre, il a été relevé ce qui suit :

➤ **Augmentation du volume des investissements contrebalancée par la faible création de postes d'emplois**

L'action de l'AMDI peut être appréciée à travers l'apport des conventions d'investissement approuvées par le Gouvernement. Celles-ci se sont élevées pour la période 1996-2014 à 392 conventions dont 133 devaient en principe bénéficier de subventions sur le Fonds de promotion de l'investissement (FPI).

Toutefois, sur ces 133 conventions, 40 seulement ont effectivement bénéficié de l'appui du FPI. De même, 87 projets ont bénéficié de terrains du domaine privé de l'Etat pour une superficie totale de 23000 Ha. L'introduction par la Loi de finances de 2015 du Fonds de développement industriel et des investissements (FDII), pour accompagner le Plan d'accélération industrielle 2015-2020 devrait créer une nouvelle dynamique en matière de l'investissement, en raison de l'importance de l'enveloppe budgétaire qui lui est allouée (20 MMDH à l'horizon 2020).

L'analyse des conventions finalisées montre que le nombre de projets réalisés s'est élevé à 179 pour la période 1996-2014 et engendré des investissements de 187 MMDH. Le nombre total des emplois créés est de 85.585 postes.

Les années 2015 et 2017 ont, selon les services du Chef du Gouvernement, "enregistré la validation, respectivement de 15 et 51 projets d'investissement totalisant des enveloppes de l'ordre de 25 et 67 MMDH".

Toutefois, le coût de création de l'emploi pour ces investissements est élevé en ce sens qu'il varie entre 0,4 MDH dans la branche restauration et 26,5 MDH dans le secteur de l'énergie. Le coût moyen est de 2,2 MDH par poste créé.

Enfin, malgré les efforts déployés pour réduire les délais, l'approbation d'un projet d'investissement, dont l'opportunité était prouvée, pourrait nécessiter un traitement au niveau de plusieurs commissions administratives nationales et locales pour lever les contraintes techniques, juridiques mais surtout urbanistiques.

➤ **Insuffisance des actions de soutien de la compétitivité des PME**

En matière d'appui à la compétitivité des PME, l'ANPME gère une multitude de programmes, dont les plus importants sont :

- Intiaz : destiné aux PME à fort potentiel de croissance ;
- Moussanada : destiné aux entreprises en phase de modernisation ; et
- Programme d'appui au secteur textile - habillement.

Il a été constaté que la procédure d'octroi des prestations et primes liées à ces programmes souffre de lenteur. Le taux de réalisation des actions initiées demeure en deçà des attentes.

2. Rôle des organismes de promotion du tourisme, de l'investissement touristique et de l'artisanat

Dans le cadre des deux visions 2010 et 2020 du tourisme, les mesures nécessaires devaient être prises en vue de concentrer les activités de l'ONMT sur la promotion de l'image du Maroc à l'étranger. A ce titre, il a été relevé ce qui suit :

➤ Des insuffisances marquent l'action de l'ONMT

A quelques années de la fin de l'horizon temporel de la vision 2020, il a été constaté que la stratégie de la promotion a été peu articulée autour du produit touristique. L'ONMT n'a pas réussi suffisamment à explorer d'autres voies pour promouvoir des produits de niche susceptibles de faire bénéficier d'autres destinations, hors Marrakech et Agadir, des retombées des flux touristiques.

Il s'agit à cet égard du créneau du tourisme d'affaires ainsi que la mise à profit des tendances nouvelles concernant le mobile-tourisme (m-tourisme) et les réseaux sociaux pour faciliter la préparation des séjours. Ces tendances ne se sont pas traduites par un véritable changement de mode de commercialisation de la destination au niveau de l'ONMT pour tirer profit du nouvel environnement de la distribution du voyage.

Le potentiel culturel demeure également faiblement mis en valeur en matière de promotion si ce n'est le circuit des " villes impériales " et le " circuit des Kasbah " commercialisés par les Tours opérateurs (TO) dans le cadre de contrats de cofinancement. Ces contrats n'ont pas été évalués.

➤ Dysfonctionnements ayant entravé la réalisation des objectifs du plan "Azur"

Concernant le Plan "Azur", qui est un pilier important d'accompagnement de la vision 2020, Il a été constaté l'absence de mise en place de processus susceptibles d'aider à l'identification des objectifs réalisables, d'allouer des moyens budgétaires et humains et de définir des tâches précises qui incombent à chaque intervenant aussi bien au sein de l'ONMT qu'au niveau des délégations du ministère du tourisme.

Par ailleurs, les plans d'action de communication renseignent peu sur la manière dont l'ONMT assure l'équilibre entre les activités de marketing à court terme, entreprises dans l'objectif d'atteindre des niveaux de flux et de recettes touristiques, et la stratégie marketing dont la finalité est de renforcer la marque Maroc.

Il convient de souligner en outre l'absence de système de post-évaluation des résultats afin de pouvoir mesurer les performances réalisées par les différents intervenants au niveau de l'ONMT et des délégations, par destination, pour tirer des enseignements pour l'avenir. Le seul indicateur retenu dans ce domaine reste les flux des arrivées de touristes aux postes frontaliers.

Si l'ONMT maîtrise peu l'offre de produits, laquelle est du ressort d'autres intervenants, il n'a pas pour autant procédé à la redéfinition de sa stratégie de promotion pour répondre au retard enregistré en matière de réalisation des nouvelles stations prévues dans le cadre du plan Azur, qui est une composante fondamentale de la Vision 2020.

De même, le concept de "territoire touristique" peine à émerger dans la mesure où l'essentiel des stations touristiques prévues n'a pas été concrétisé, en raison du surdimensionnement des objectifs initiaux par rapport aux ressources financières et le foncier disponibles ou mobilisables. En termes de capacité litière, sur un objectif global de 57.956 lits touristiques pour les six stations du plan Azur à l'horizon 2020, seulement 1576 lits ont vu le jour en 2015, soit un taux de réalisation de 2,7%. Pour le volet résidentiel, ce taux est de 6,5%.

Au vu des faibles réalisations enregistrées au niveau du programme Azur, qui est une composante déterminante du chantier "produit" de la Vision 2020, il est urgent de procéder à une réappréciation globale de ladite vision pour identifier les problèmes et prendre les mesures correctives qui s'imposent.

➤ **Non accomplissement des missions dévolues à la SMIT**

A côté de l'ONMT, la SMIT a été associée, dans le cadre de l'opérationnalisation de la Vision 2020, à la mise en œuvre de contrats programmes régionaux touristiques (CPR) dont l'objectif était d'impliquer davantage les acteurs locaux afin de surmonter les problèmes de financement et de l'assiette foncière du secteur. En dépit de leur importance, ces CPR accusent de grands retards dans leur concrétisation en raison de problèmes de gouvernance d'ensemble, car les instances supposées piloter ces programmes, telles que la haute autorité du tourisme et ses antennes régionales, n'ont pas vu le jour.

Le modèle économique de la SMIT a été maintenu jusqu'ici grâce aux subventions du budget général de l'Etat et au produit des cessions des terrains hérités de la SONABA et de la SNABT, alors qu'elle était appelée à développer une véritable ingénierie touristique, qui constitue son cœur de métier et sa raison d'exister, commercialisable sur le marché.

➤ **Insuffisance des efforts de promotion de l'artisanat**

Concernant la promotion de l'artisanat, le chiffre d'affaires global ainsi que le nombre d'employés dans le secteur ont enregistré des évolutions favorables. Néanmoins, les autres indicateurs restent très éloignés des objectifs de la Vision 2015.

En effet, en dépit de la hausse significative des dépenses de promotion à l'étranger, les exportations ont chuté de 600 MDH en 2007 à 459 MDH en 2015, alors qu'elles devaient décupler. En 2013, elles ne représentaient pas plus que la moitié de leur niveau de 2001.

Cela soulève évidemment des questions fondamentales sur la stratégie d'ensemble du secteur, sur la compétitivité des produits d'artisanat du Maroc et sur la pertinence de la politique de promotion adoptée.

Par ailleurs, la MDA ne dispose pas d'une stratégie marketing claire mettant en avant les avantages compétitifs des produits marocains. Cette absence est due essentiellement au défaut de maîtrise de l'information sur les marchés cibles et sur l'offre des concurrents.

En outre, la MDA a axé sa politique de promotion sur la participation aux salons et foires en dépit de résultats limités. Son choix des pays cibles ne semble pas être fondé sur des critères pertinents. Bien que les dépenses relatives aux actions de promotion directe au Maroc aient évolué significativement depuis 2007, l'analyse de l'évolution des coûts de participation à certaines manifestations montre que celle-ci ne semble obéir à aucune logique économique.

Au niveau régional, l'examen des rapports d'évaluation produits par les chambres d'artisanat a montré également que la MDA ne joue pas son rôle en matière de participation à l'organisation et au suivi du déroulement des foires régionales.

3. Evaluation des stratégies de promotion de l'économie solidaire

Les acteurs historiques de la promotion de l'économie sociale et solidaire sont l'ODCO et l'OCE. Plus récemment, depuis le lancement du "Plan Maroc Vert", l'Agence pour le développement agricole (ADA) se positionne aussi en tant qu'acteur principal de développement de l'économie solidaire agricole à travers ses programmes d'agrégation.

L'ADA a pour rôle d'opérationnaliser le PMV, qui repose sur deux piliers. Le Pilier I cible l'agriculture moderne et à forte valeur ajoutée. Le Pilier II concerne les agriculteurs en situation précaire et l'économie solidaire.

Les actions les plus importantes dont a été investie l'ADA ont trait à la promotion des investissements agricoles et la mise en œuvre des partenariats avec les investisseurs. Ainsi, 70 à 80% des financements des projets du pilier II de la stratégie Maroc Vert seront-ils supportés par les bailleurs de fonds nationaux et étrangers ; le reste sera en grande partie pris en charge par le Fonds de développement agricole (FDA). Concernant les projets pilier I, et pour encourager les investissements privés, l'Etat accorde, dans le cadre du FDA, des aides financières sous forme de subventions et de primes.

L'évaluation entreprise par la Cour a permis de déceler quelques dysfonctionnements, décrits ci-après :

➤ **L'aboutissement de l'action de l'ADA demeure tributaire de l'implémentation des dispositions juridiques afférentes à l'agrégation agricole**

De 2013 à 2017, l'ADA, à travers sa direction du développement de la commercialisation des produits du terroir, a alloué 19,83 MDH aux actions de promotion, soit un peu moins de 7% des crédits d'investissement de cette agence. Néanmoins, l'impact positif de l'action de l'ADA est attendu au niveau de la mise en application des dispositions de la loi 04-12 sur l'agrégation agricole entrée en vigueur pour accompagner les actions préconisées par le Plan Maroc Vert.

➤ **Incapacité de l'ODCO à maîtriser le secteur coopératif**

Par ailleurs, le secteur des coopératives, supervisé essentiellement par l'ODCO, est peu transparent. En effet, les informations sur les capacités de gestion des coopératives marocaines sont quasi-inexistantes à l'ODCO. Les données comptables ne sont pas non plus consolidées au niveau de cet office.

A la lumière des insuffisances observées et qui témoignent d'une absence de maîtrise de l'ODCO sur le secteur coopératif, et compte tenu de la récente remise en cause de son rôle en matière de délivrance d'agrément, la Cour des comptes avait invité les pouvoirs publics, à l'issue de sa mission de contrôle de la gestion de l'ODCO effectuée en 2014, à entreprendre une réflexion sur le devenir de cet organisme.

➤ **Faible rendement de l'OCE**

S'agissant de l'OCE, en raison de l'inadaptation de ses infrastructures de collecte et de valorisation des produits agricoles, il a été dans l'incapacité d'agréger les agriculteurs pour qu'ils puissent valoriser leur production.

Concernant les conventions d'agrégation, sur sept conventions signées par l'OCE en 2010, seule la convention d'agrégation portant sur la filière "pomme de montagne de Tadla" était opérationnelle avant que l'attestation d'agrégation ne soit retirée à l'office en 2014 par les autorités compétentes pour non-respect des engagements contractuels.

D'un autre côté, voulant se positionner sur le marché du commerce équitable et des produits du terroir, l'OCE a noué à partir de 2010 des relations techniques et commerciales avec un certain nombre de coopératives nationales et de groupements d'intérêt économique pour assurer l'approvisionnement de son réseau de distribution. Toutefois, les réalisations en termes de chiffre d'affaires sont restées faibles, surtout à l'export qui n'a pas dépassé 246.412 DH pour la campagne 2013-2014, réalisé exclusivement via les sites E-commerce du groupe OCE.

Le positionnement du groupe OCE par couple produit-marché, montre que ce dernier n'a aucune présence significative sur les marchés local et international des produits agricoles.

L'examen des aspects de branding a permis de constater que le groupe OCE n'a pas de politique de marque bien définie par catégorie de produits (produits bio, commerce équitable).

L'analyse de l'activité "export" de l'OCE a montré que cette mission n'est exécutée que d'une manière accessoire. Sa part dans les exportations des produits agricoles et agroalimentaires n'a cessé de décroître au fil des années suite, d'une part à son incapacité à s'adapter à la démonopolisation du secteur intervenue en 1986 et l'apparition de nouveaux groupes exportateurs de produits agricoles et agroalimentaires structurés et à fort potentiel de croissance et d'autre part, à l'incapacité de l'office à s'assurer un approvisionnement adéquat en produits exportables.

Les réalisations de l'OCE montrent que cet établissement n'est plus un acteur significatif dans le secteur de l'export des produits agricoles et agroalimentaires, et partant n'accomplit plus sa

mission légale. Financièrement, il a été relevé que l'OCE et sa principale filiale SOCAMAR sont deux structures non rentables.

Ainsi, après une première mission réalisée par la Cour des comptes en 2010 suite à laquelle les pouvoirs publics ont été invités à engager une réflexion quant à l'avenir de l'OCE eu égard à sa situation précaire, la mission menée par la Cour en 2014 a permis de revenir sur les mêmes constats avec des dimensions plus problématiques qui nécessitent, de la part des autorités compétentes, des réactions immédiates.

4. Rôle de Maroc Export (CMPE) en matière de promotion du commerce extérieur

S'agissant du rôle du CMPE en matière de promotion des exportations et du commerce extérieur, il a été relevé ce qui suit :

➤ Absence de visibilité stratégique dans le domaine du commerce extérieur

Il a été constaté que Maroc Export n'est pas pourvu de stratégie propre dans le domaine du commerce extérieur. Il fait office d'outil marketing des différents plans sectoriels sans toutefois disposer de visibilité quant à l'offre exportable réelle qui sera induite par lesdites stratégies et qu'il va falloir promouvoir.

La contractualisation avec les exportateurs n'a pas été suffisamment développée pour bien encadrer la conduite des actions engagées de promotion des exportations.

➤ Carence entravant les actions d'incitation aux exportations

Il a été constaté que les objectifs de relance des exportations et de renforcement de leur compétitivité ont buté sur les limites structurelles de l'offre exportable.

Sur le plan du coût de la promotion, le manque de synergies et de coordination institutionnelle ne favorise pas la rationalisation et l'optimisation des ressources disponibles. Les mesures relatives aux contrats de croissance et à l'audit à l'export, prises par Maroc Export, se recourent avec les mesures d'appui qui sont du ressort de Maroc PME.

La tendance baissière des exportations par rapport aux prévisions de la stratégie Maroc Export Plus de 2008 n'a pas donné lieu à des mesures de redressement, devant se traduire par une revue des plans de développement par le Département du Commerce Extérieur et des plans promotionnels du ressort de Maroc Export.

➤ Carence au niveau de l'approche retenue en matière de promotion des exportations

Concernant les entreprises accompagnées, il a été constaté une augmentation de leur nombre, mais avec une rotation faible des participants et une concentration élevée et récurrente au niveau de certains bénéficiaires.

Les bonnes performances à l'export sont à nuancer car elles demeurent le fait d'un groupe restreint d'entreprises appartenant à des secteurs hors du champ couvert par les actions du CMPE.

L'approche promotionnelle n'a pas été différenciée selon les spécificités des marchés et des secteurs ainsi que selon le pays concerné.

De plus, la sous-exploitation du potentiel des technologies de l'information constitue une lacune majeure. Du côté des entreprises, celles-ci restent peu renseignées sur le potentiel, les attentes, les prérequis et les différents circuits de distribution. Les plateformes de commercialisation en ligne sont peu développées.

Les données sur les marchés d'exportation, voire même sur les entreprises exportatrices marocaines ne sont pas accessibles facilement.

En outre, il n'existe pas d'acteurs influents à l'export pour exercer un effet d'entraînement sur leurs secteurs d'activité respectifs.

➤ **Une organisation institutionnelle qui ne permet l'atteinte des objectifs de rendement attendus**

Côté rentabilité, la Cour a constaté que le retour sur investissement (ROI) en matière de promotion n'est pas à la hauteur des attentes au regard de la baisse du nombre de contacts et de la prépondérance des frais d'agencement et de communication dans la structure des dépenses y afférentes. Des informations précises sur les contrats et les commandes éventuels décrochés et leur nature sont rarement communiquées à Maroc Export, ce qui ne permet pas de dresser un bilan détaillé et chiffré de l'action menée.

La mise à niveau de la coopération avec les conseillers économiques des ambassades, la mise à contribution de la diaspora marocaine, la conclusion de conventions de partenariats avec des organismes des pays cibles et le réseau international des banques marocaines sont autant de canaux peu exploités en tant que leviers de l'export marocain.

Par ailleurs, au vu de la configuration institutionnelle actuelle, il est nécessaire de continuer la réflexion sur le partage des rôles consécutivement à la création récente de l'AMDIE (regroupant désormais l'AMDI, le CMPE et l'OFEC) d'une part et les autres acteurs publics d'autre part, notamment le département chargé du commerce extérieur, l'EACCE et l'OCE.

5. Evaluation des actions d'appui à la promotion économique

Le dispositif de la promotion économique a été renforcé par l'adoption de stratégies parallèles dans les domaines du numérique et de la protection de la propriété industrielle et commerciale, dévolue à l'OMPIC.

L'évaluation des actions entreprises dans ce domaine a permis de relever ce qui suit :

➤ **Faibles réalisations de l'OMPIC**

La protection de la propriété industrielle et commerciale est considérée comme un facteur de développement de l'innovation et de promotion de nouveaux vecteurs de l'économie nouvelle. Néanmoins, les réalisations de l'OMPIC à ce niveau sont loin de hisser le pays au rang des économies émergentes comme en témoignent les actions menées dans le cadre du Contrat d'objectifs 2011-2015 : " Horizon 2015 ".

Les études, dont une réalisée en 2014 par l'OMPIC, ont révélé des faiblesses dans la chaîne de valorisation des inventions, et ce en matière d'incitation à breveter les innovations, d'offre de conseil en propriété industrielle aux professionnels pour la rédaction des brevets et d'expertise en évaluation des brevets.

Par ailleurs, les résultats réalisés en matière d'exploitation des brevets marocains sont faibles. Un indicateur de cette contreperformance est le nombre limité d'inscriptions affectant la propriété ou la jouissance des droits concernant ces brevets.

A l'exception des dépôts à l'international des brevets d'invention qui ont connu une évolution importante dépassant l'objectif préétabli, l'ensemble des indicateurs sont en deçà des objectifs définis et même en régression pour le cas des dépôts des marques à l'international et des dépôts des dessins et modèles industriels. Il s'ensuit que les actions effectivement réalisées après l'adoption du contrat d'objectifs (2011-2015) s'écartent des résultats escomptés. Une nouvelle stratégie OMPIC couvrant la période 2016-2020 a été adoptée.

➤ **Faiblesses dans la protection de la propriété industrielle et commerciale**

En matière de protection de la propriété industrielle, l'un des freins majeurs à l'investissement est le développement de la contrefaçon. Celle-ci est estimée sur le marché marocain entre 6 et 12 MMDH ; ce qui représente entre 0,7% et 1,3% du PIB. La contrefaçon génère une perte fiscale de près de 1 MMDH et détruirait quelque 30.000 emplois.

Au niveau du registre de commerce, dont la gestion est partagée entre les tribunaux commerciaux et l'OMPIC, la création de l'entreprise et le suivi des autres étapes de sa vie juridique ne sont pas

gérés au niveau des administrations publiques par un système unifié et intégré. Le système actuel n'implique pas de manière formalisée les divers intervenants concernés (registres locaux et registre central de commerce, Direction des impôts, Centres régionaux d'investissement, Haut-commissariat au plan, CNSS, etc.). Ceci a des conséquences négatives en termes de coût, d'efficacité et de qualité de l'information.

C. Description des problèmes liés à la promotion économique

Selon les rapports internationaux sur la compétitivité, l'évolution du classement du Maroc atteste de l'amélioration de son climat des affaires, suite aux différentes réformes.

Néanmoins, des faiblesses sont relevées et concernent surtout le marché du travail et le critère de la formation/éducation. La liberté commerciale et, dans une moindre mesure, le niveau de corruption ainsi que les dépenses publiques présentent également des indices faibles.

➤ Entraves à la compétitivité du Maroc

Outre les déficiences énumérées par les rapports des organisations internationales spécialisées, l'environnement des affaires et la compétitivité du pays subissent plusieurs contraintes.

La première est le coût élevé et la rareté des facteurs de production. Le coût d'accès au foncier constitue à ce titre une entrave importante qui touche particulièrement les entreprises exportatrices.

La seconde contrainte concerne le coût de l'énergie qui pèse sur la compétitivité des entreprises. L'électricité est la contrainte qui s'est accentuée le plus depuis 2004, parallèlement à l'augmentation de la consommation qui a réalisé entre 1994 et 2014 une variation annuelle moyenne de 6,1%, supérieure au taux de croissance du PIB et de la population.

La troisième série de contraintes au climat de l'investissement est la pression fiscale au Maroc qui est plus forte que dans la plupart des autres pays émergents, et ce malgré les réformes fiscales introduites depuis 2007.

La Justice et le système de règlement des différends font également l'objet de critiques formulées par plusieurs rapports internationaux. L'accent y est mis en priorité, toutes proportions gardées, sur le besoin de renforcer l'impartialité, l'indépendance du système et la célérité des jugements.

Le secteur informel au Maroc de son côté exerce une influence négative sur l'environnement des affaires et sur la compétitivité des firmes nationales et étrangères. Par ailleurs, la pluralité des entités de promotion de l'investissement, placées chacune sous une tutelle ministérielle particulière se révèle être également un handicap réel. La multiplicité des intervenants déroute l'investisseur qui se trouve parfois devant plusieurs interlocuteurs, avec des messages peu cohérents.

Toutes ces entraves risquent de mettre à mal aussi bien la productivité que la compétitivité de l'économie nationale, et ce, en dépit des efforts déployés en vue de la mettre à niveau.

➤ Insuffisances entravant la promotion du tourisme

La promotion du tourisme souffre en particulier de plusieurs insuffisances :

- Une multitude d'organismes, impliqués dans la promotion touristique, ayant parfois des intérêts divergents, voire contradictoires, entraînant une complexité opérationnelle et territoriale qui nuit à toute efficacité. Même si les collectivités territoriales et les représentations régionales, du fait de la politique de décentralisation, ont de plus en plus de pouvoirs, il incombe à l'État de dynamiser et de coordonner la politique touristique ;
- Une trop grande multiplicité de concepteurs et d'acteurs de la chaîne de la promotion et de la communication, combinée à un manque de collaboration entre ces différents intervenants, ce qui implique inévitablement une certaine interférence des messages et une dilution de la politique promotionnelle et par la suite une perte d'efficacité pénalisante ;

- Une communication et une promotion qui demeurent à un niveau inférieur par rapport aux principaux concurrents de la destination Maroc ;
- Un manque d'implication de l'État dans le renforcement des relais aériens qui impacte négativement la compétitivité du tourisme d'affaires (MICE).
- Un retard dans la promotion et la communication basée sur les canaux des nouvelles technologies et notamment de la présence sur le Web, avec souvent un contenu inadapté et un handicap linguistique, en ce sens que les messages sont rarement diffusés dans les principales langues internationales ;
- Une relative rareté d'événements d'envergure nationale ou internationale qui inciteraient le "touriste consommateur " à se décider d'y aller fréquemment ;
- Concernant le "Plan Azur", composante majeure de la Vision 2020, sur les six stations prévues, deux stations sont déjà opérationnelles depuis 2009. Il s'agit de "Mediterrania Saïdia" et "Mazagan". Les travaux de la station "Taghazout" sont en cours de réalisation.

En revanche, l'avancement des autres stations a été entravé par un ensemble de difficultés liées au contexte international de crise économique et financière enclenchée en 2008, qui a affecté négativement les aménageurs. Ces derniers n'ont pas pu injecter suffisamment de fonds pour faire avancer leurs projets. Le gouvernement quant à lui n'a pas procédé aux réajustements nécessaires. Les perturbations du contexte géostratégique du Maroc et la recrudescence des problèmes sécuritaires dans quelques pays du voisinage n'ont pas aidé non plus.

Par ailleurs, la dimension régionale a une faible présence dans les politiques de promotion des investissements touristiques au Maroc. En effet, jusqu'à aujourd'hui, l'implication de la région dans la promotion touristique se reflète à travers les Programmes de Développement Régional Touristique (PDRT), au niveau desquels le volet marketing prime sur la mobilisation effective du foncier et des moyens financiers destinés à l'investissement.

➤ **Absence de pris en compte de la dimension territoriale lors de la mise en œuvre des plans sectoriels**

La réalisation des plans sectoriels est également sujette à la gestion des contraintes des ressources naturelles, financières et humaines. A celles-ci s'ajoutent les insuffisances au niveau de la dimension territoriale qui empêchent d'une part de mettre à profit les spécificités de chaque région et d'autre part d'assurer à terme un équilibre entre le développement des régions et le développement national, avec un impact avantageux pour le citoyen.

➤ **Insuffisances au niveau de la gouvernance des organismes de promotion économique**

Comme pour l'ensemble des entreprises et établissements du secteur public, la gouvernance des organismes de promotion souffre de plusieurs lacunes, dont les plus récurrentes sont les suivantes :

- Les politiques publiques de promotion économique sont souvent appuyées de documents stratégiques dont l'horizon temporel n'est pas cohérent avec les plans sectoriels, leurs objectifs ne sont pas suffisamment quantifiés et les moyens de leur réalisation ne sont pas précisés.
- Le cadre législatif et réglementaire de la promotion économique n'est pas réadapté à temps aux mutations institutionnelles et économiques. Ceci se traduit par la prolifération d'organismes qui se neutralisent plus qu'ils ne se complètent.
- Les règles et procédures se distinguent par leur complexité, leur rigidité et leur inadaptation (cas de la réglementation des marchés relatifs à l'évènementiel pour les manifestations organisées à l'Etranger).

- Les organismes de promotion ne disposent pas de standards éthiques pour les employés et les dirigeants ainsi que pour les attributaires des marchés d'étude pour faire face aux risques d'espionnage économique et de fraude.
- Les mesures de lutte contre la corruption ne sont pas suffisamment opérationnalisées et tardent à donner des résultats tangibles, comme en témoignent plusieurs rapports internationaux.
- Les mécanismes de règlement des différends pour les investisseurs ne sont pas suffisamment développés et institutionnalisés.
- L'information économique, financière et juridique n'est pas facilement accessible pour les investisseurs, dans des délais et à des coûts raisonnables.
- Les incitations et mesures d'encouragement des investissements ne font pas l'objet de vulgarisation suffisante, notamment dans les domaines de promotion touristique et artisanale, particulièrement pour les PME.
- La défaillance du suivi managérial et institutionnel via les conseils d'administration, les ministères de tutelle ou même le gouvernement dans son ensemble lorsqu'il s'agit de stratégies transversales.

D. Pour une approche "Nation Branding" au service de la promotion

Le "Nation Branding" est un concept de " marque-pays ", défini comme étant le processus qui utilise les méthodes de branding relevant du marketing pour promouvoir l'image d'un pays, d'une région ou d'une ville. Son principal objectif est d'impulser un changement dans la perception et l'attitude d'un groupe-cible (touristes, investisseurs étrangers,..) envers l'image du pays.

En matière d'organisation institutionnelle, plusieurs pays, dans leur quête d'efficacité et de cohérence, ont opté pour la création d'un bureau de la marque " Brand office " ou d'un conseil de la marque (Brand Council) pour la gestion et la régulation de la marque-pays.

La quintessence de la promotion a été partout sujette à des remises en cause régulières. En d'autres termes, il ne faut plus faire de la promotion pour faire de la promotion. Ceci pourrait se traduire souvent par des dépenses à fonds perdus ou du moins inefficaces.

Les pays qui ont su s'approprier les outils du branding allouent une importance grandissante à toutes les étapes du processus pour en maximiser l'effet : identifier la cible ; fixer les objectifs de la communication ; penser au message à véhiculer ; choisir les médias les plus rentables ; allouer le budget nécessaire (selon les objectifs et les moyens) et mesurer les résultats. Il s'agit alors véritablement d'une politique de promotion intégrée.

Le benchmark effectué a mis en évidence l'impact positif de la fédération des efforts sur l'image de marque de toute agence de promotion. Par ce moyen et à titre d'exemple, l'Agence de promotion Andalouse est devenue l'interlocuteur privilégié des investisseurs installés au sud de l'Espagne, ce qui lui permet de remonter rapidement l'information au niveau décisionnel. De son côté, l'Agence turque en fait un des éléments de sa stratégie de communication.

Eu égard à ce qui précède, la Cour des Comptes recommande la définition d'une véritable stratégie dans le cadre d'un plan cohérent et coordonné de politiques publiques et de visions s'inscrivant dans la durée et visant à promouvoir le label "Maroc".

Les axes majeurs de cette stratégie, à implémenter dans son ensemble de façon intégrée, progressive et coordonnée, consistent en ce qui suit :

Au niveau de l'environnement institutionnel de la promotion économique :

- ***Rationaliser l'organisation institutionnelle actuelle et mener une réflexion sur le devenir des organismes dont l'apport est devenu insignifiant, eu égard à leurs prérogatives et aux moyens humains et budgétaires dont ils sont pourvus ;***

- *Contractualiser systématiquement les rapports entre l'Etat et les organismes de promotion et institutionnaliser la pratique effective de reddition des comptes ;*
- *Développer les pratiques de planification stratégique, de programmation des actions économiques et de business intelligence ;*
- *Homogénéiser l'horizon temporel des stratégies sectorielles et œuvrer pour leur convergence et cohérence d'ensemble ;*
- *Améliorer les mécanismes de suivi de l'implémentation des politiques publiques sectorielles en faisant usage du potentiel qu'offrent les nouvelles technologies d'information, comme support d'analyse et d'aide à la décision ;*
- *Intensifier les efforts de communication sur les prestations offertes par les organismes chargés de la promotion économique destinées à venir en aide aux PME pour franchir la barrière de l'internationalisation, tout en veillant sur la rationalisation des dépenses de promotion ;*
- *Rétablir les organes de gouvernance dans leur rôle décisionnel, de supervision et de définition des choix stratégiques ;*
- *Renforcer le rôle de la diplomatie économique, en tant que mode d'appui à la promotion du Maroc à l'étranger et d'accompagnement des PME en quête de l'internationalisation ;*
- *Intégrer les acteurs au niveau territorial, notamment la Région, lors de l'élaboration et de la mise en place des stratégies.*

Au niveau des politiques d'appui aux stratégies de promotion économique :

- *Améliorer et faciliter les financements pérennes pour les entreprises grâce à l'appui public;*
- *Réviser les mesures incitatives à l'exportation ;*
- *Mener une réflexion pour la réduction de la charge fiscale des entreprises, à l'image de ce qui se décide actuellement dans des pays comme l'Allemagne, la France et les Etats-Unis ;*
- *Améliorer l'accès au foncier industriel, à travers le mode locatif, au profit des nouvelles créations ;*
- *Renforcer l'enseignement des langues étrangères pour améliorer les capacités communicationnelles des ressources humaines destinées à travailler dans un contexte de plus en plus multilingue et internationalisé, particulièrement en anglais et espagnol ;*
- *Créer des structures d'accueil pédagogique au profit des investisseurs étrangers et leurs familles, à proximité des lieux de travail ;*
- *Favoriser l'acquisition de compétences métier en matière de formation professionnelle.*

Au niveau de la promotion du tourisme et de l'artisanat :

- *L'élaboration et la mise en place de politiques touristiques concernant la promotion et la commercialisation, en phase avec les nouvelles tendances mondiales ;*
- *La répartition des rôles entre acteurs publics et privés : promotion/image pour les uns, et commercialisation/vente pour les autres ;*
- *La redéfinition des projets structurants prévus par la Vision 2020 et leur concrétisation ;*

- *La modernisation des canaux de promotion de l'offre touristique et artisanale ;*
- *La coordination et répartition des rôles entre les différents acteurs du tourisme, pour une meilleure utilisation des fonds publics et une communication et promotion efficaces du produit, notamment à l'international ;*
- *L'amélioration de la perception qu'ont les étrangers du Maroc en valorisant le "patrimoine culturel pluriel" du pays ;*
- *Le développement en premier lieu du potentiel touristique des villes marocaines ayant une notoriété internationale, en valorisant l'existant, avant de penser à créer de nouveaux sites touristiques difficilement réalisables techniquement et financièrement ;*
- *L'amélioration de l'attractivité et du dynamisme de l'industrie touristique grâce à une politique événementielle imaginative et structurée ;*
- *La présence, en tant qu'acteur influent, dans la normalisation du secteur et la défense des intérêts marocains dans les instances internationales ;*
- *L'amélioration des compétences linguistiques des agents d'accueil touristique.*

Concernant la composante commerce extérieur :

- *Revoir les choix stratégiques quant à l'intervention de l'Etat et des différents acteurs publics dans le secteur des foires et salons ;*
- *Renforcer les dispositifs d'intelligence commerciale en améliorant les moyens de diffusion multilingues des opportunités d'échanges avec les entreprises marocaines, en concrétisant les contacts commerciaux, en améliorant l'information et l'analyse sur les marchés et en évaluant en temps réel la diffusion sur le web de toute information utile ;*
- *Développer l'image de marque du pays à travers des techniques marketing en phase avec les mutations dans la structure des échanges internationaux ;*
- *Faciliter les procédures d'exportation en améliorant l'infrastructure d'accueil des exportateurs potentiel et en sensibilisant les opérateurs sur les opportunités offertes ;*
- *Développer les exportations en maîtrisant les préparatifs aux opérations d'échange et en renforçant le service de conseil ;*
- *Œuvrer et activer, dans le cadre d'une vision territorialisée, la mise en place des infrastructures capables de promouvoir le secteur des foires et salons ;*
- *Encourager les PME marocaines à s'exporter en Afrique en leur fournissant l'appui diplomatique et bancaire nécessaires ;*

Il est également nécessaire de mener une réflexion sur le cœur de métier des organismes chargés de la promotion de l'économie sociale et solidaire, en particulier l'OCE et l'ODCO.

Enfin, s'agissant de l'aspect problématique de la promotion économique au Maroc, qui concerne le système de gouvernance, il est recommandé de :

- *Renforcer le rôle d'accompagnement des organismes de promotion ;*
- *Mettre en ligne sur Internet l'ensemble des informations actualisées décrivant le parcours de l'investisseur et les régimes de l'investissement disponibles ;*
- *Dématérialiser les procédures d'octroi de permis et licences ;*

- *Impliquer davantage les professionnels dans le processus décisionnel des politiques publiques de promotion.*

II. Réponse du Ministre de l'industrie, de l'investissement, du commerce et de l'économie numérique

(Texte réduit)

A. Remarques et commentaires de l'Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations

➤ Concernant le volet relatif à la charte d'investissement (...)

Il n'est pas fait mention de la prochaine mise en place d'une nouvelle loi sur l'investissement.

À cet égard, il est proposé d'intégrer le paragraphe suivant :

Toutefois, au cours de la réunion du conseil du gouvernement du 4 mai 2017, il a été précisé que :

- La nouvelle charte d'investissement s'articule autour d'axes homogènes favorisant la création d'emploi en faveur du citoyen, à savoir les garanties accordées aux investisseurs, la mise à profit des opportunités offertes par décollage économique, le soutien direct à l'investissement, les mesures fiscales et douanières, la promotion de l'emploi et de la formation professionnelle et les incitations accordées aux entreprises naissantes.
- La nouvelle charte d'investissement renferme des stratégies sectorielles et régionales et dispose d'une vision claire en matière de lancement des initiatives d'emploi, d'amélioration des services publics et privés accordés au citoyen et d'ouverture sur les technologies modernes.

➤ Rôle de l'AMDI dans la promotion de l'investissement dans les stratégies sectorielles

Il n'a pas été fait mention du rôle de l'AMDI (devenue AMDIE) dans la promotion de l'investissement dans les stratégies sectorielles, (dont le Plan d'Accélération Industrielle (PAI)).

Il convient, en effet, de rappeler que depuis l'adoption du PAI par le Ministère de l'Industrie et la mise en place d'écosystèmes performants visant l'intégration des chaînes de valeur et la consolidation des relations locales entre les grandes entreprises et les PME, l'Agence a été partie prenante dans le cadre de l'exécution et de l'atteinte des objectifs fixés par ce plan.

Plusieurs feuilles de route établies par le Ministère dans le cadre du PAI ont été confiées à cette Agence. Elles concernent notamment l'automobile, les Poids lourds, l'aéronautique, le textile, le cuir, la chimie, les industries pharmaceutiques, les matériaux de construction, l'offshoring et la métallurgie.

Ces feuilles de route sont précises en termes d'investissements à concrétiser, de marchés à cibler, de nombre de contrats à signer, d'entreprises à démarcher et de délais à respecter.

Il convient de rappeler que le rôle de l'AMDI (devenue AMDIE) est limité aux conventions d'investissements gérées par la commission des investissements.

Concernant la fusion de l'AMDI, Maroc Export et l'OFEC en une seule Agence sous l'appellation de l'Agence marocaine de développement des investissements et des exportations : Il convient de rappeler que la création de cette agence issue de la fusion des trois institutions, dans le cadre des chantiers structurants présentés à SM le Roi Mohammed VI, intervient en application des principes de la bonne gouvernance, de l'efficacité institutionnelle et du renforcement de la coordination concernant les offres de promotion de l'économie nationale, de même qu'elle est en harmonie avec les recommandations des rapports publiés par le ministère de l'économie et des finances et par les institutions constitutionnelles compétentes dont la Cour des comptes et le Conseil économique, social et environnemental.

1. A propos de foires (...)

➤ La configuration institutionnelle actuelle et ses rôles dans la promotion des foires et expositions

- Le secteur des foires et expositions ne peut être lié seulement au commerce extérieur puisqu'il participe à la promotion économique aussi bien au niveau national qu'international et contribue par ailleurs et de façon très significative à l'animation économique, territoriale et régionale.
- En ce qui concerne le développement des espaces des expositions et des infrastructures y relatives, il est à signaler que l'implantation des parcs d'exposition étant un acte d'aménagement du territoire et l'implication de ce fait, des entités territoriales est impérative.
- Pour des raisons stratégiques, l'Etat marocain à travers les organismes dédiés ou institutions doit garder la maîtrise sur la programmation des événements et l'harmoniser à travers la gestion des parcs d'exposition et encourager la massification de l'offre salons Maroc.
- Le Maroc a l'opportunité de se positionner sur le secteur des foires et expositions en Afrique à travers la construction et/ou la gestion de parcs d'exposition et à travers la géo délocalisation de salons marocains en Afrique.
- La niche mentionnée dans ce projet de rapport relative au MICE (Meeting, Incentive Conférences et Expositions) peut être considérée comme une industrie MICE.

Pour ce faire :

L'Etat a chargé, l'Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations «AMDIE» nouvellement créée, et qui regroupe trois organismes de promotion (AMDI, CMPE et OFEC) en vertu de la loi N° 60-16, article 3 son alinéa c, de mettre en œuvre la stratégie de l'Etat dans le domaine du développement et de la promotion des foires et des expositions et ce, à travers :

- La gestion et le développement des espaces d'expositions ;
- L'organisation, en coordination avec les autorités, les collectivités territoriales et les organismes concernés, de séminaires, de conférences et de manifestations de nature à promouvoir l'investissement et l'exportation ;
- La fourniture de l'expertise nécessaire aux exportateurs et associations et groupements professionnels nationaux et leur assistance lors de leurs participations aux expositions organisées au niveau national et à l'étranger.

2. Concernant la promotion du commerce extérieur

➤ Absence de visibilité stratégique dans le domaine du commerce extérieur

La stratégie du commerce extérieur n'est pas du ressort de Maroc Export, et la stratégie « Maroc Export Plus » a porté sur les moyens et la démarche promotionnelle de Maroc Export. Des secteurs prioritaires ont été définis sans que le périmètre sectoriel n'en soit délimité.

Le Centre est le bras promotionnel des stratégies nationales en concertation permanente avec toutes les parties prenantes et en contacts permanents avec les opérateurs et les entreprises.

Même en l'absence d'un contrat programme avec l'Etat, la stratégie « Maroc Export Plus » a pris comme point de départ les résultats et les acquis des différentes stratégies sectorielles nationales mises en place par le Gouvernement. Néanmoins, la méthodologie de sélection des secteurs prioritaires s'est basée sur les 3 critères suivants :

- Importance du secteur dans les exportations nationales (volume des exportations, leur croissance...)

- Aptitude à exporter (adéquation produit/marché, adéquation de l'offre, accès aux marchés, etc...)
- Contribution économique (valeur ajoutée, origine locale).

➤ **Des carences entravant les actions d'incitation aux exportations**

- « **Les mesures relatives aux contrats ... prises par Maroc Export** »

Les programmes d'appui (les contrats de croissance, l'audit à l'export...) sont toujours gérés par le Département du Commerce extérieur. En effet, le transfert des programmes à Maroc export recommandé par la Cour des Comptes, a été conditionné par le Ministère en charge du commerce extérieur par la création de l'Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations (AMDIE).

- « **La tendance baissière ... Maroc export.** »

Conscient des résultats perfectibles de l'export marocain par rapport aux objectifs énoncés par la stratégie Maroc Export Plus, le Centre a procédé à une évaluation de son action au titre des années 2008-2013 d'une part, et d'autre part, à la recherche des moyens pour renforcer son impact sur les performances des entreprises exportatrices.

En effet, Maroc Export ne pouvant agir directement sur la dynamique structurelle des exportations, a cherché à maximiser les effets de son action sur le potentiel exportateur de l'économie marocaine. En effet, l'évaluation 2008-2013 a souligné les performances globalement supérieures des entreprises bénéficiaires des actions d'appui de Maroc Export par rapport aux autres.

Maroc Export a opéré un réaligement stratégique au travers du plan d'action 2014-2016 pour se mettre en concordance avec les nouvelles orientations. Pour la première fois, le programme promotionnel est établi sur un horizon triennal (2014, 2015 et 2016) et non plus sur une seule année. La programmation pluriannuelle est en cohérence avec la recherche d'impacts durables et mesurables des actions de Maroc Export.

Maroc Export a cherché à amplifier son action dans les 3 directions impactant la performance du Maroc à l'export : (élargir la gamme de produits et services promus à l'international ; adresser de nouveaux marchés ; accompagner davantage d'entreprises). Dorénavant, l'ambition partagée et concertée avec l'ensemble des parties prenantes était de donner une visibilité pluriannuelle aux opérateurs leur permettant d'élaborer des stratégies d'internationalisation sur un horizon plus large et plus stable(...)

➤ **Des carences au niveau de l'approche retenue en matière de promotion des exportations**

- « **Concernant les entreprises.....au niveau de certains bénéficiaires** »

Maroc Export exploite une base de données de 3000 entreprises marocaines incluant celles du Centre, du Kompass et de l'Office des Changes, pour mobiliser un maximum d'entreprises autour de ses actions promotionnelles.

Plus de 700 entreprises, majoritairement des PME et TPE, sont ainsi directement et régulièrement bénéficiaires des services du Centre, dont 181 primo bénéficiaires en 2016.

Pour augmenter le nombre d'entreprises accompagnées, le Centre effectue régulièrement des visites de sites de production des entreprises marocaines exportatrices et potentiellement exportatrices en vue de : s'enquérir de l'offre exportable, démarcher de nouvelles entreprises et communiquer sur les services du Centre. Le CMPE multiplie également les sources de

recrutement des entreprises bénéficiaires à travers ses partenariats avec le réseau bancaire national (...).

A noter également qu'une enquête d'évaluation des services du Centre, réalisée par un cabinet externe, a évalué le taux de retour de participation des entreprises à 85,6% ce qui est un bon indicateur qualitatif par rapport à la fidélisation des entreprises.

- **« les bonnes performances à l'export Les actions du CMPE »**

Concernant la performance de certaines entreprises, il est à noter qu'il s'agit de la réalité du tissu productif marocain dont près de la moitié des entreprises exportatrices (soit 44%) réalise un Chiffre d'Affaires à l'export inférieur à 0,5 MDH. La population exportatrice est dominée, quant à elle, par les entreprises réalisant un CA inférieur à 10 MDH (900k€). Cette catégorie représentait 76% de la population exportatrice en 2015, contre seulement 4,5% des entreprises exportatrices qui réalisent un CA supérieur à 100 MDH. L'accompagnement pour la montée en puissance de ces dernières est important pour créer des « Champions à l'export » qui auront un effet levier pour le tissu exportateur en général.

De ce constat émane l'intérêt d'accentuer les synergies avec les structures d'appui aux PME qui interviennent en amont de l'opération d'export, et ce pour la mise à niveau des entreprises marocaines en termes de développement de marques propres, de Marketing, d'emballage, de certifications, de normes internationales, etc...

- **« L'approche promotionnelle Le pays concerné »**

Afin de mettre en place des stratégies de marketing promotionnel adaptées et différenciées pour des marchés stratégiques offrant des opportunités pour l'offre exportable marocaine des secteurs considérés à fort potentiel, le Centre a lancé depuis quatre ans plusieurs études de marketing promotionnel.

Ces études ont porté sur les secteurs de l'Automobile, TIC, Textile et Cuir, Pharmaceutique, Chimie-parachimie, Cosmétiques, BTP, Céramique et Décoration d'intérieur et ont ciblé les marchés Américain, Allemand, Russe, Chinois, ainsi que le marché Est et Ouest Africain.

Les études ont permis d'établir un état des lieux des exportations marocaines, de déterminer le potentiel des marchés ciblés, les atouts compétitifs qui ont aidé le Centre à repenser et adapter la promotion de notre offre exportable vers ces marchés.

(...)

Ces études ont permis par ailleurs de :

- Définir une démarche ciblée et intégrée de marketing promotionnel pour la période 2017-2020, permettant de donner une structure et une cohérence générale aux activités marketing de Maroc Export sur les marchés ciblés.
- Préparer et cadrer la mise en œuvre réussie de la démarche de marketing promotionnel

- **« Les données sur les marchés d'exportation.... Pas accessibles facilement ».**

Dans le cadre de ses activités d'accompagnement et d'appui aux PME exportatrices et particulièrement de sa mission de veilleur et d'éclaireur sur les marchés étrangers et de pourvoyeur d'information et de conseils au profit des entreprises exportatrices ou potentiellement exportatrices marocaines, Maroc Export s'est doté depuis 2014 d'un dispositif de veille informationnelle et stratégique sur les marchés cibles (Système AMI), sur son environnement concurrentiel et sur le développement et l'évolution de l'offre exportable marocaine.

Ce dispositif, pour lequel 15 veilleurs de Maroc Export ont été formés, est destiné à 1300 opérateurs. Il consiste en :

- Veille Marché : (...)
- Veille concurrentielle : (...)
- La Veille Appel d'offres : (...)
- Veille sectorielle : (...)

(...)

Par ailleurs, les entreprises bénéficiant des actions promotionnelles du Centre sont renseignées sur les marchés avant chaque mission. Elles reçoivent une étude de marché, puis assistent à une présentation spécifique à leur secteur à chaque mission.

De plus, le Centre a développé des outils à destination des exportateurs marocains afin de mettre à leur disposition tous les indicateurs nécessaires pour connaître les marchés cibles (les projets en cours dans les pays d'Afrique, les codes d'investissement des pays d'Afrique, le contexte économique, les secteurs porteurs, les principaux indicateurs du commerce, les principaux clients et fournisseurs, les principaux produits échangés ainsi que la demande des produits marocains).

➤ **Une organisation institutionnelle qui ne permet pas l'atteinte des objectifs de rendement attendus**

- **« Côté rentabilité,bilan détaillé et chiffré de l'action menée »**

La problématique du retour sur investissement d'une action donnée en dressant un bilan détaillé des commandes au terme de ladite mission se pose de manière générale pour les organismes de promotion de commerce dans le monde.

(...)

A noter cependant que Maroc Export mène systématiquement une évaluation de ses activités promotionnelles. Les entreprises communiquent sur les chiffres des commandes à chaud voire les promesses de commandes et/ou projets d'investissement dans les pays prospectés. Mais pour plusieurs secteurs notamment industriels et sur plusieurs marchés, l'évaluation des retombées n'est pas possible dans l'immédiat ou à moyen termes, car elles ne peuvent être perçues qu'après 1 à 3 ans. Sur cette question, les banques marocaines partenaires du Centre s'avèrent également une bonne source d'information sur les réalisations des entreprises clientes de ces banques.

Une étude réalisée par l'ITC en collaboration avec l'Université de Genève a démontré qu'une augmentation de 1% dans le budget promotionnel des organismes de promotion du commerce induit une augmentation des exportations des biens et services de 0,074% et du PIB par habitant de 0,065%.

Cette étude est basée sur des données collectées dans 94 pays, avec une attention particulière pour 14 pays membres du réseau des organisations de promotion du commerce. Elle évalue l'impact du travail des organismes de promotion du commerce sur les performances nationales en matière de commerce, y compris la croissance des exportations et le PIB par habitant.

- **« La mise à niveau de la coopération.... Leviers de l'export marocain »**

Maroc Export dispose d'un réseau de partenaires institutionnels (organismes homologues, chambres de commerce, patronats...etc) avec lesquels il est lié par 70 accords de partenariats dans le monde, principalement en Afrique sub-saharienne.

En Afrique, le Maroc a initié en décembre 2014 la création du « Réseau des organismes de promotion du commerce en Afrique » constitué à ce jour de 14 pays.

Les activités promotionnelles du Centre font l'objet d'une information systématique au préalable à l'ensemble de ces partenaires, de même qu'aux Ambassades marocaines et aux Ambassades étrangères basées au Maroc.

Le Centre met également à contribution dans certains marchés les membres de la diaspora marocaine.

(...)

Au niveau national, le Centre a conclu des partenariats avec les 4 plus grandes banques marocaines.

(...)

B. Commentaires et remarques de l'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME)

➤ Insuffisance des actions de soutien de la compétitivité des PME (...)

A fin décembre 2017, le taux de déblocage de la prime à l'investissement dans le cadre du programme Imtiaz est de 42%. Il est à préciser que la valeur de cet indicateur est liée :

- A la durée de réalisation des projets qui peut aller jusqu'à 4 ans.
- Au fractionnement du paiement de la prime d'investissement à l'entreprise aligné sur l'état d'avancement du projet, conformément aux dispositions du Cadre contractuel Etat-Agence 2015-2020.

(...)

En revanche, pour ce qui concerne le programme d'assistance technique Moussanada, le taux de déblocage de la quote-part de l'Agence pour le financement des actions contractualisées depuis 2010 est de 79%, et ceci à fin décembre 2017.

C. Commentaires de l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (A propos des faibles réalisations de l'OMPIC)

1. Réalisations de l'OMPIC au titre de 2017

1.1. Indicateurs de la Propriété Industrielle et commerciale en 2017 :

Les indicateurs 2017 font état d'une évolution positive des demandes des titres de propriété industrielle au Maroc.

a. Marque commerciale

L'OMPIC a enregistré en 2017 un chiffre record de 14141 demandes d'enregistrement de marques, affichant une augmentation de 10% par rapport à l'année 2016. Cette performance est attribuée à la hausse de 9% des demandes d'origine marocaine, qui ont atteint 7859 demandes en 2017 et constituent près de 60% du total des demandes d'enregistrement de marques. Ces indicateurs montrent l'importance accordée par les entreprises marocaines à la protection et au développement de leurs marques. Cet intérêt à la protection s'étend également à l'international. En effet, le Maroc est le premier pays en Afrique en termes d'utilisation du système international d'enregistrement des marques, appelé « Système de Madrid ». 111 marques marocaines ont étendu leur protection à l'international. Les régions les plus visées sont l'espace couvert par l'Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle (17 états membres de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique Centrale) et l'Union Européenne.

b. Brevets d'invention

Les dépôts de demandes de brevets d'invention ont dépassé pour la première fois le cap des 2 000 demandes. Cette augmentation est due à la hausse des dépôts d'origine étrangère. Cependant, 182 demandes d'origine marocaine ont été reçues par l'OMPIC, dont 78% sont des demandes effectuées par des personnes morales, à savoir : des universités (53% du total des demandes d'origine marocaines), des centres de recherche (11%) et des entreprises (14%). Il est à souligner que les demandes de brevets d'invention reçues par l'OMPIC font objet d'examen de brevetabilité avant d'être délivrées. 40% du total des demandes examinées en 2017 (d'origine marocaine et d'origine étrangère) présentent un caractère nouveau et inventif.

c. Dessins et Modèles Industriels

L'activité de protection des designs a connu une légère baisse en 2017, passant de 1388 demandes d'enregistrement de dessins et modèles en 2016 à 1228 demandes en 2017. A cet effet, et en vue d'encourager l'utilisation du système des dessins et modèles industriels, l'OMPIC relance le programme NAMADIJ. L'objectif de ce programme est d'accompagner les entreprises à mettre en place une stratégie adaptée en matière de propriété industrielle.

d. Registre Central du Commerce

Les nouvelles immatriculations au registre de commerce ont atteint 41 245 créations de personnes morales en 2017, avec une évolution de +3% par rapport à 2016. Les formes juridiques les plus prédominantes sont la SARL et la SARL à associé unique qui représentent respectivement 50,5% et 47,8% du total des créations d'entreprises personnes morales. Concernant la répartition régionale des entreprises créées, la région Casablanca-Settat est toujours en pole position dans le classement des régions qui attirent le plus de créations d'entreprises avec une part de 36 %, suivie des régions Rabat-Salé-Kénitra (15%), Tanger-Tétouan-Al Hoceima (11%) et Marrakech-Safi (11%).

La création des entreprises individuelles (personnes physiques) a connu une évolution de +8% par rapport à l'année 2016 : 38 065 entreprises individuelles (personnes physiques) ont été immatriculées contre 35 118 en 2016. La région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima vient en tête (21%), suivie de la région de l'Oriental (16%) et en troisième position la région de Casablanca-Settat (10%).

1.2. Indicateurs internationaux de la Propriété Industrielle et Commerciale :

a. Indicateurs de l'Indice Mondial de l'innovation (GII)

Selon l'édition 2017 de l'indice Mondial de l'Innovation publiée en juin 2017, le Maroc est classé 72^{ème} parmi 127 économies évaluées. Il a consolidé sa position en tant que leader en Afrique du Nord et fait partie du podium des pays les plus innovants sur le continent africain, après l'Afrique du Sud et l'Ile Maurice. Le Maroc est parmi les pays qui ont eu une performance soutenue durant les 7 dernières années. Il se positionne 11^{ème} dans la région MENA (26 pays). Il est passé de la 20^{ème} place en 2011 à la 7^{ème} place dans la catégorie économique « lower-middle income » (52 pays). Egalement, le Maroc a été classé à la 67^{ème} place pour les brevets nationaux et 1^{er} en Afrique pour les dépôts de brevets effectués par des résidents rapportés au PIB, 46^{ème} pour les marques nationales et 9^{ème} dans la catégorie des pays à revenu équivalent, 22^{ème} pour les dessins et modèles industriels et 7^{ème} au niveau Mondial en matière de dépôts de designs rapportés au PIB.

b. Indicateurs mondiaux relatifs à la propriété intellectuelle

Selon le rapport sur les Indicateurs mondiaux relatifs à la propriété intellectuelle publié en décembre 2017 par l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) et qui s'appuient sur les statistiques de 2016 de la propriété industrielle des 191 états membres de l'OMPI, le Maroc se situe à la 15^{ème} position pour les dessins et modèles industriels, la 42^{ème} pour les marques et la 56^{ème} position pour les dépôts de brevets.

2. Stratégie Propriété Industrielle et Commerciale « Horizon 2015 »

Le bilan de clôture du contrat d'objectifs « Horizon 2015 » a connu la réalisation de 83% des objectifs escomptés, décliné en quatre axes stratégiques :

- Services aux Clients (82%) : mise en œuvre de nouvelles procédures de délivrance des titres de propriété industrielle et création de l'AMAPIC.
- Environnement Propriété Industrielle et Commerciale (86%) : réforme du cadre juridique de la propriété industrielle et amélioration de la position du Maroc au niveau international.
- Valorisation et Exploitation de la Propriété Industrielle et Commerciale (80%) : renforcement des activités de promotion (Morocco Award pour les marques, élargissement du réseau de Centres d'Informations Technologiques TISC : 40 membres), développement du baromètre de création des entreprises...
- Pilotage, Ressources et Infrastructures (84%) : mise en place de la structure d'audit (comité d'audit, service d'audit interne, audit externe), renforcement du capital humain (recrutement et formation ciblés).

3. Registre de Commerce

Afin de faciliter les démarches de création des entreprises, de réduire les délais de création, d'améliorer la coordination entre les différents intervenants dans la création des entreprises et d'assurer l'harmonisation des procédures de création et de modification des entreprises au niveau national, un projet de création d'entreprise par voie électronique est en cours de mise en œuvre.

En effet, les projets de loi permettant de mettre en place le cadre légal approprié aux démarches électroniques relatives à la création et la vie des entreprises ont été adoptés par le Conseil de Gouvernement en février 2018.

L'OMPIC a été chargé de la mise en place d'une plateforme électronique permettant la création et l'accompagnement des entreprises par voie électronique.

4. Contrefaçon

Conscient que la contrefaçon est un phénomène mondial, en pleine expansion, le Maroc à travers le Comité National pour la Propriété Industrielle et Anti-Contrefaçon (un partenariat public-privé), a réalisé en 2012, une étude qui a permis de réaliser un diagnostic et un chiffrage de la contrefaçon au Maroc afin de donner de la visibilité sur l'ampleur et les incidences de ce phénomène et de formuler un plan d'actions pour améliorer l'efficacité des programmes et outils de lutte contre la contrefaçon au Maroc. Il est à noter que le Maroc est parmi les rares pays ayant réalisé une telle étude.

Dans le même sens, un nouveau dispositif a été mis en place pour renforcer la lutte contre les produits contrefaits et la sécurité des consommateurs, il s'agit du système de labellisation du circuit de distribution des pièces de rechange automobiles « SALAMATOUNA ».

D. Commentaires de l'Office de Commercialisation et Exportations

1. S'agissant de l'OCE, en raison de l'inadaptation de ses infrastructures de collecte et de valorisation des produits agricoles et l'incapacité d'agréger les agriculteurs pour qu'ils puissent valoriser leur production (...)

Depuis 2009, l'Office n'a cédé aucune infrastructure de conditionnement en sa possession, et ce malgré les décisions de leur liquidation. (...)

L'Office a soumis à son Conseil d'Administration en 2011, un programme d'investissement très ambitieux atteignant les 150 millions de Dirhams pour moderniser toutes ses infrastructures actuelles, installer des plateformes de collecte et de valorisation à proximité des zones de

production et moderniser et étendre ses installations frigorifiques en vétusté avancée. Ce programme d'investissement qui a été adopté aussi bien par le Conseil d'Administration de l'Office que de celui de Socamar, n'a pu être mis en œuvre depuis, à cause de la position de l'autorité financière qui invoque la non approbation de la loi fixant les nouvelles missions de l'Office.

Il est à souligner que l'une des originalités dudit programme d'investissement c'est qu'il ne compte sur aucune contribution financière de l'Etat, dans la mesure où il est intégralement financé par le produit de cession de l'un des terrains de Socamar à Aïn Sebaa, qui couvrira tout l'investissement et générera un disponible financier très important pour le Groupe.

Dans la même dynamique insufflée par la feuille de route de 2005 déjà, le management de l'OCE a présenté en 2011, un projet de Contrat-programme avec l'Etat, à son Conseil d'Administration qu'il a adopté.

Plusieurs réunions d'étude et de validation dudit contrat-programme, ont eu lieu entre le Ministère de l'Economie et des Finances et l'OCE et permis d'en approuver le contenu, dont un programme de recrutement triennal et des projets d'investissement. Mais sa mise en œuvre s'est heurtée également au retard dans l'approbation de la nouvelle Loi de l'Office. D'où le présent rapport très pertinent de la Cour des Comptes qui présente à juste titre un organisme qui tourne en rond et livré à lui-même.

2. Concernant les conventions d'agrégation non mises en œuvre (...)

Messieurs les Magistrats ont comparé les objectifs annoncés dans les conventions d'agrégation signés en 2010 avec le Ministère de l'Agriculture, avec les résultats de ces agrégations en 2014, alors que ces projets d'agrégation n'ont pas pu être mis en œuvre à cause de la non signature du contrat-programme de l'Office et de la non mise en œuvre de son programme d'investissement, qui sont les outils incontournables de mise en œuvre notamment, de ses projets d'agrégation, (...).

La décision de retrait de l'agrégation à Socamar est basée sur le fait que l'Office n'a pas réalisé les frigos tel que stipulé dans la convention, et ce en raison de la non mise en œuvre et du contrat programme et du plan d'investissement. Le 5 février 2014, deux jours seulement après la date du retrait, le Groupe OCE à travers sa filiale Socamar, a signé dans les bureaux de Monsieur le Wali de Tadla-Azilal, une convention complémentaire avec les trois coopératives de pommiers bénéficiaires du projet "Pommier de montagne". (...)

Un courrier a été adressé dans ce sens à Monsieur le Directeur de l'ADA lui exprimant l'étonnement général de l'ensemble des partenaires et lui demandant de s'aligner à la conviction quasi unanime dans la Région, autorités locales, élus, coopératives, directeurs de CT, directeur provincial de l'Agriculture, que le Groupe a insufflé une véritable dynamique dans la Région et réalisé des résultats commerciaux très positifs au grand désarroi des intermédiaires négatifs dans la Région.

Le projet "Pommier" est aujourd'hui non pas seulement un grand succès à tous points de vue, qui a fait mériter au Groupe OCE de signer avec Monsieur le Wali de la Région une convention complémentaire de valorisation locale des pommes de montagne des petits producteurs et de se voir confier un grand local dans le centre social de l'INDH à Beni-Mellal, qui a été préparé par le Groupe dans un temps record pour abriter "Les Magasins Solidaires et Equitables" dans cette ville. Il est à la reconnaissance des autorités locales, du Directeur provincial et des directeurs des CT de l'Agriculture et des coopératives concernées, un bon modèle de succès de l'agrégation et un échantillon très édifiant de ce que l'OCE peut développer demain à l'échelle nationale parmi ses axes stratégiques. Ce projet continue d'être géré par Socamar jusqu'à présent et ce avec le même engouement.

3. A propos du positionnement du groupe OCE dans le commerce équitable et des produits du terroir

L'opération de rapprochement avec des coopératives et GIE s'inscrit dans le 2ème axe du nouveau positionnement stratégique de l'Office, relatif aux produits de terroir de l'Economie Solidaire. Cette opération a débuté en janvier 2012 par la signature d'une vingtaine de coopératives de 3 régions du Royaume et détenant 37 articles avec l'Office.

En cinq ans maintenant, le Groupe OCE compte 860 coopératives et TPE des 12 Régions du Royaume, dont 364 ayant déjà commercialisé plus de 3000 articles dans la chaîne du Groupe.

Si l'évolution exponentielle et honnêtement inattendue, est sans appel, les présents chiffres ne visent nullement d'impressionner ou d'étaler une autosatisfaction. Ils visent exclusivement deux aspects majeurs :

- La confiance retrouvée et placée en l'Office par des centaines de coopératives de tout le Royaume, pourtant vulnérables et ne bénéficiant auprès de lui d'aucun financement direct ou indirect. Ce qui dénote la pertinence du modèle économique et de financement intégralement découvert par l'OCE, qui a eu un écho très favorable chez les coopératives et TPE marocaines, de même qu'un écho encourageant à l'échelle internationale.

(...).

- L'importance stratégique économique et sociale, de l'axe "Economie Solidaire" qui a été proposé par la Commission Interministérielle en 2005 déjà. Outre toute la portée sociale de l'action de l'Office dans ce créneau, l'importance des volumes déjà disponibles qui se comptent en centaines de milliers d'hectares et de tonnes, leur diversité très attrayante localement et à l'international et leur faible besoin en pluies dans un pays qui subit un stress hydrique de plus en plus confirmé, en font le véritable or vert du Royaume éclos par l'INDH

Le chiffre d'affaires comptabilisé par l'OCE ne couvre pas que les ventes passées à travers ses magasins ou sites e-commerce, mais également les ventes qui peuvent aller directement de la coopérative vers le client qui peut être une entreprise qui achète des colis cadeaux, une Administration ou toutes autres collectivités ou gros client au Maroc et à l'étranger.

Le chiffre d'affaires de l'année 2015 est de 3 057 812,98 DH, sans compter 9 334,215 au titre de la vente de l'huile d'olive.

4. S'agissant de positionnement stratégique du groupe OCE et sa faible présence sur les marchés local et international des produits agricoles (...)

Pour être mis en œuvre, le nouveau positionnement stratégique de l'OCE était tributaire, tel que le développe le Cabinet Mazars et le décline le projet de contrat programme, d'un certain nombre de préalables dont aucun n'a été mis en œuvre : programme d'investissement, sources de préfinancement, moyens humains de l'Office, projet de loi, contrat de développement avec l'Etat ...etc.

Ceci dit, et outre l'ensemble des outils de bonne gouvernance élaborés par la Direction actuelle entre 2009 et 2014 pour la première fois dans l'histoire de cette organisme public (statut du personnel, organigramme, manuel d'organisation générale, manuel de procédures administratives et comptables, manuel d'audit interne, comité d'audit interne, audit externe et certification des comptes, règlement des marchés, cartographie des risques, contrat-programme sur quatre ans entre l'OCE et l'Etat, programme d'investissement triennal, déclaration du patrimoine, tenue régulière des Conseils d'Administration de l'Office), des échantillons représentatifs de l'ensemble des axes stratégiques, ont été initiés et mis en œuvre :

- Le projet pommier du Tadla au titre de l'axe Fruits et légumes ;
- Le projet produit de terroir à travers l'affiliation d'un nombre important de coopératives sur les 12 régions du Royaume, l'ouverture de 7 magasins, l'ouverture de 4 sites e-commerce (BtoC) au Maroc et à l'étranger et d'une bourse internationale (BtoB) ;
- Le projet approvisionnement des industries de transformation végétale et exportation directe de ces produits (...);
- Le projet d'approvisionnement des Provinces du Sud et des Forces Armées Royales qui fonctionne à la grande satisfaction de tous les intervenants. Ce projet est édifiant dans la mesure où il est retenu dans la nouvelle stratégie de l'Office comme modèle que l'OCE peut dupliquer et multiplier à l'international.

(...).

5. Concernant la création de marques commerciales par l'OCE (...)

L'OCE a créé de manière effective et opérationnelle des marques unifiées et de haut de gamme par filière et région : "Treasure" pour les produits alimentaires de terroir à l'export (huile d'argan, huile d'olive, miel, safran et couscous), "Novel" pour les produits cosmétiques à l'export (huile d'argan, huile de figue de barbarie, eau de rose, "Maroc Végétal" pour les fruits et légumes à l'export, "Amurinou" pour tous produits sur le marché local. Des échantillons de ces produits et marques sont déjà prêts. Les conteneurs de fruits et légumes exportés au 05.12.2015, portent la marque "Maroc végétal".

L'OCE a créé également un site marchand pour la vente des produits des coopératives au niveau national (www.bladlkhir.ma) et deux sites à l'international (www.cosmethicmaroc.com), (www.authenticmaroc.com) ainsi qu'une bourse B to B dédiée à l'offre de l'économie sociale et orientée intégralement export "Maro.coop-Ethical Market Place", qui est en phase de test opérationnel.

6. A propos de l'analyse de l'activité "export" de l'OCE

L'OCE ne dispose d'aucun moyen ni légal ni humain pour ce faire. Il faut signaler que l'Office, organisme public à vocation d'exportation ne compte aucun cadre ni marketing ni commercial ni logistique parmi ses effectifs, et ce depuis plusieurs années.

Pour ce qui est des exportations, l'OCE a renoué avec l'export à partir du 29 octobre de la campagne 2015-2016 en exportant jusqu'au 05 décembre 2015, 20 conteneurs d'agrumes et de légumes sur la France, le Canada et la Russie (...).

7. A propos des faibles réalisations de l'OCE et sa situation financière (...)

7.1. Pour l'OCE

Nonobstant les contraintes exogènes qui pesaient lourdement sur l'Office et ses moyens très limités expliqués ci-avant, la situation financière de cet organisme a été substantiellement redressée et améliorée depuis 2008/2009. Les résultats financiers nets de l'Office » ont retrouvé une tendance systématiquement positive depuis 2009.

Le résultat net enregistré par l'Office au titre de l'exercice 2015/2016 s'élève à 5.184 KMAD, soit un taux de rentabilité financière de 13%. Ceci a été réalisé grâce à une politique volontariste et déterminée de maîtrise drastique des charges et de sécurisation des recettes. De surcroit, jusqu'à ce jour, l'Office assure son équilibre financier sans recours ni aux subventions publiques ni aux dettes externes pour le financement de ses activités.

7.2. Pour Socamar

Malgré que le programme d'investissement triennal adopté en 2012, n'a pas encore été mis en œuvre pour permettre à Socamar de se moderniser et de s'ouvrir à de nouveaux produits, de nouvelles régions et activités, cette filiale retrouve depuis sa prise en main par la Direction

actuelle de l'OCE fin de campagne 2013, une nouvelle santé financière que reflète son résultat net certifié, au titre de 2013/2014, de l'ordre de +1.867 KDH que cette société n'a pu réaliser depuis plusieurs années auparavant. L'exercice 2014/2015 s'est inscrit dans la même logique en réalisant un résultat net de +1.129 KDH. A ceci s'ajoute le fait qu'au titre de l'exercice 2015/2016, Socamar a remboursé l'intégralité du prêt contracté en 2006 et qui ne lui a apporté aucune valeur ajoutée. Ce prêt lui coûtait un remboursement annuel de 3 à 4 millions de dh par an.

8. A propos des appels de la Cour des comptes aux pouvoirs publics à engager une réflexion quant à l'avenir de l'OCE (...)

8.1. Situation de l'OCE jusqu'en 2008, à la veille de l'arrivée de la Direction actuelle

Perte considérable en image, en compétitivité et en vision stratégique distinctive, qui en a fait au fur et à mesure, un modèle économique dépassé et non viable qui était pratiquement en cessation d'activité avec des réalisations nulles à l'export, une mise en cause par les FAR et le Ministère de la Gouvernance, de sa prestation d'approvisionnement, des résultats déficitaires malgré des recettes exceptionnelles et des filiales quasiment toutes à l'arrêt. L'OCE était un grand corps structurellement malade à tous points de vue.

La thérapie préconisée en 2005 par la Primature sous forme de feuille de route retenant sa restructuration, son repositionnement stratégique notamment, autour de la petite offre, sa transformation en S.A et sa relance, n'a été matérialisée de 2005 à 2009 que par le départ volontaire de 95% du personnel qui a vidé cet organisme de ses compétences et de son expertise, et la cession de biens non nécessaires à l'action de l'Office. Aucune des actions stratégiques structurantes de la feuille de route, n'a été engagée.

8.2. A partir de 2009, une thérapie lourde, multidimensionnelle et salutaire

Outre le repositionnement stratégique du Groupe, l'élaboration du projet de contrat-programme avec l'Etat, l'élaboration du plan triennal d'investissement, l'élaboration du projet de loi traduisant le nouveau positionnement stratégique et les missions, le redressement des résultats financiers au point que tous les exercices de cette phase ont été excédentaires, l'assainissement drastique du système de gestion et de couverture sociale, la modernisation intégrale du système d'information, ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre de l'ensemble des outils de bonne gouvernance, dont le manuel des procédures, la charte et le comité d'audit interne, l'organigramme, le statut du Personnel, il a été procédé à :

- La récupération de biens perdus du patrimoine du Groupe
- L'assainissement du portefeuille du Groupe
- La valorisation des infrastructures du Groupe
- La sécurisation juridique et physique des créances de l'OCE
- La remise en marche des instances de gouvernance

(...)

En outre, toutes les orientations stratégiques de la feuille de route de la Primature, de 2005, ont été intégralement réalisées. Bien plus, plusieurs autres initiatives ont été prises et réalisées pour honorer le Service Public et rehausser ses nobles valeurs.

Tous les blocages de mise en œuvre, notamment du repositionnement stratégique, du contrat-programme avec l'Etat et du projet de loi, sont dus à des facteurs strictement exogènes et ne peuvent occulter tous les chantiers et les résultats atteints ni la dynamique insufflée par l'OCE dans un secteur nouveau et prometteur de l'Economie Sociale et Solidaire, qui renferme toutes

les potentialités humaines, naturelles et commerciales pour être érigé parmi les métiers mondiaux du Royaume.

Ceci étant, le management de l'OCE souscrit parfaitement à la dernière conclusion de la Cour des Comptes quant à la non viabilité de l'OCE dans sa configuration actuelle.

C'est sur la base de Directives Claires que le management de l'Office, s'est engagé ces derniers mois, avec ses Ministères de tutelle technique et financière, dans la finalisation et la mise en œuvre d'une approche globale pour l'avenir du Groupe OCE, qui capitalise sur les réformes et avancées réalisées pendant ces dernières années et met fin d'une façon tranchée et définitive, à la situation actuelle.